

GESTIÓN EFICIENTE DE COSTOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO MANUFACTURERA

 **Jennifer Giovanna Villalobos Calle**

20201162 | jgvillalobos@pucp.edu.pe

Coordinadora de Costos y estudiante de octavo ciclo de la Facultad de Ciencias Contables PUCP

 **Glenda Carolina Curi Chavesta**

20201951 | glenda.curic@pucp.edu.pe

Miembro de costos y estudiante de octavo ciclo de la Facultad de Ciencias Contables PUCP

 **Wendy Rubi Huerta Diaz**

20185495 | a20185495@pucp.edu.pe

Miembro de costos y estudiante de octavo ciclo de la Facultad de Ciencias Contables PUCP

 **Emerson Jesús Paredes Cordova**

20216276 | a20216276@pucp.edu.pe

Miembro de costos y estudiante de quinto ciclo de la Facultad de Ciencias Contables PUCP

 **Carlos Antonio Suazo Paitampoma**

20196940 | a20196940@pucp.edu.pe

Miembro de costos y estudiante de séptimo ciclo de la Facultad de Ciencias Contables PUCP

 **Rafael Andres Cangahuala Martinez**

20207560 | a20207560@pucp.edu.pe

Miembro de costos y estudiante de sexto ciclo de la Facultad de Ciencias Contables PUCP

1. INTRODUCCIÓN

La economía digital ha cambiado profundamente la manera en la que las empresas operan y compiten en un mercado global. Las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el internet de las cosas y otros factores han permitido a las empresas optimizar sus operaciones, mejorar la eficiencia y reducir los costos considerablemente. Es en este nuevo entorno en el que la gestión de costos de la cadena de suministro debe analizarse como un factor crítico para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones. En nuestro país, cada fase de la cadena de suministro implica desem-

bolsos significativos, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final del producto al cliente. Por ello, deben ser gestionados de manera eficiente para maximizar la rentabilidad de las compañías del sector y garantizar la satisfacción del cliente.

En el presente artículo, se analizará la aplicación de la gestión de costos en cada fase de la cadena de suministro y se explorará cómo las compañías pueden optimizar sus procesos y tomar decisiones estratégicas orientadas a la reducción de sus costos. El análisis de la cadena de suministro es crucial para identificar áreas de mejora y optimización en los procesos de la empresa.

2. DEFINICIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La gestión de la cadena de suministro es aquel ciclo de vida que tiene un bien o servicio, y radica desde la fabricación hasta la entrega del producto al consumidor final. Este proceso está compuesto por varios eslabones en los que una organización puede minimizar tiempos, costos y desperdicios. Asimismo, también es conocido como *Supply Chain Management* (SCM). Considerando ello, una cadena de suministro se compone de eslabones, directos o indirectos, que van desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final al cliente. El cliente es una parte primordial de las cadenas de suministro.

En esta línea, según Chopra y Meindl (2013), “la cadena de suministro incluye no sólo al fabricante y los proveedores, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores e incluso a los clientes mismos. Estas funciones o actividades incluyen, sin

limitarse, el desarrollo de un nuevo producto, el marketing, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente”.

3. ETAPAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y COSTOS ASOCIADOS EN EL SECTOR MANUFACTURERO

3.1. COMPRA DE MATERIAS PRIMAS

La primera etapa de la cadena de suministros consiste en un proceso de compra de bienes conformados por las materias primas y otros, que serán destinados a la creación de nuevos activos en términos contables. Negociar los procesos de compra es importante para seleccionar a los proveedores internos o externos que ofrezcan productos de calidad, con el fin de optimizar costos. “Estos procesos involucran una serie de pasos críticos que incluyen; la identificación de proveedores, la negociación de condiciones, y la evaluación continua de proveedores” (Guillen & Barrientos, 2023, p. 19). Es importante gestionar las relaciones con los proveedores para lograr de ellos un compromiso en cuanto a obtener las materias primas al menor costo posible, de manera oportuna y con la calidad requerida por el negocio. Así pues, existen dos componentes importantes para la adquisición.

3.1.1. COSTOS DE ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS

Una de las funciones de la empresa es asegurar que las materias primas deben ser adquiridas por el precio más conveniente posible, por lo que deben evaluarse todos los costos de adquisición antes de realizar la compra. La adquisición de materias primas se compone de una serie de costos. Según Torres, citado por Conde y Garcia (2022),



En nuestro país, cada fase de la cadena de suministro implica desembolsos significativos, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final del producto al cliente. Por ello, deben ser gestionados de manera eficiente para maximizar la rentabilidad de las compañías del sector y garantizar la satisfacción del cliente.

“el costo de adquisición comprende desde el precio de compra, transporte, almacenamiento, las tasas de importación, otros impuestos que para las autoridades fiscales no serán retribuirles y otros costos directamente relacionados a la adquisición de los materiales que serán utilizados” (p. 7). Esto muestra la necesidad de realizar una evaluación a cada uno de los costos para determinar qué costos de la logística de entrada pueden ser controlados y minimizados para que la empresa optimice sus recursos. Asimismo, se debe estimar el tiempo de llegada de las materias primas hacia el almacén lo cual puede reducir costos. De esa forma, se evitará realizar gastos excesivos en la etapa de adquisición de materias primas y ponerlos a disposición para su uso o consumo.

3.1.2. ESTRATEGIAS DE COMPRA Y NEGOCIACIÓN DE PRECIOS

Según Galle (2017), las alianzas estratégicas mediante la confianza y la negociación permiten que los costos de compras puedan disminuir, lo cual permitirá formar una relación de confianza con los proveedores para que puedan realizar acciones de compras de distintas materias primas, lo cual garantiza el abastecimiento de las mismas. El SCM es más que logística: es un concepto que plantea la integración de procesos de negocios de varias organizaciones para lograr un mayor impacto en la reducción de costos, velocidad de llegada al mercado, servicio al cliente y rentabilidad de cada uno de los participantes.

Según Trent y Monczka, citado por Guillen y Barrientos (2023), “unas negociaciones bien gestionadas pueden conducir a precios más bajos, mejores condiciones de pago y costos menores a lo largo de la cadena de suministro” (p. 18). Por tal motivo,

es necesario que, para comprar las materias primas a costos menores, se deba negociar con los proveedores para demostrar que pueden garantizar confianza para que exista una relación.

3.2. PROCESAMIENTO Y PRODUCCIÓN

El procesamiento y la producción en la industria manufacturera es un aspecto esencial que afecta directamente la competitividad y rentabilidad de las empresas. En un contexto empresarial marcado por la creciente globalización y competencia, la gestión eficiente de costos en esta etapa deviene en un factor crítico para alcanzar el éxito a largo plazo.

3.2.1. COSTOS DE MANUFACTURA Y TRANSFORMACIÓN:

Los costos de manufactura y transformación son elementos fundamentales en la gestión de costos en la cadena de suministro del sector manufacturero. Como menciona Sánchez (2009), los costos de manufactura o de transformación son los costos que se relacionan con la producción de un artículo. Los costos de manufactura son la suma de las materias primas directas, mano de obra directa y de los costos indirectos de fabricación. Estos costos desempeñan un papel vital en establecer tanto el precio de venta como la rentabilidad del producto.

3.2.2. EFICIENCIA OPERATIVA Y REDUCCIÓN DE COSTOS

La gestión eficaz de costos en la cadena de suministro se centra en mejorar la eficiencia operativa y reducción de costos en todas las etapas del proceso, desde la adquisición de

materias primas hasta la entrega del producto final al cliente. Las posibles causas de esta ineficiencia incluyen la subutilización de la infraestructura, mayores desembolsos en las compras y el uso de tecnología desfasada que no está al nivel óptimo. Estos efectos adversos en las ganancias y los flujos de efectivo se reflejan en una disminución del valor de la empresa a través de dividendos bajos e inversiones que no promueven su crecimiento. De acuerdo con Barrera-Guerra (2020), algunas empresas han tomado medidas para mejorar la eficiencia en sus operaciones comerciales. Estas acciones incluyen fijar objetivos claros de rentabilidad y ejecutar estrategias para alcanzarlos, como la expansión hacia nuevos mercados y el establecimiento de metas de ventas que consideren volumen, precios y márgenes adecuados. Asimismo, se enfocan en gestionar de manera controlada los gastos mediante mejoras operativas, adquisiciones a precios favorables y un uso eficiente de los recursos disponibles. Estas medidas tienen como objetivo mantener los niveles de rentabilidad establecidos y seguir generando valor dentro de la organización.

3.3. ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA

En un contexto de producción, el manejo y el control efectivo del almacenamiento y la logística en la cadena de suministros resulta fundamental para optimizar procesos. La implementación de diversas estrategias de optimización conduce a una significativa reducción de costos y también a una mejora importante en cuanto a la eficiencia. Por ello, es fundamental lograr una integración en estos dos elementos.

3.3.1. COSTOS DE ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE INVENTARIOS

Los costos de almacenamiento y el control de inventarios son dos conceptos que van de la mano en cuanto a cómo podrían mejorarse los procesos y optimizar los costos. En la actualidad, el mundo empresarial atraviesa constantemente diversos cambios, y mucho más en cuanto a las prácticas empresariales. En este contexto, según Parada (2009), el control de inventarios nace de la importancia que estos tienen en la empresa, pues existen diversos motivos por los cuales se deben crear inventarios; entre estos, estar protegido frente a incertidumbres, cubrir cambios de oferta y demanda no previstos, y también agilizar el tránsito entre los puntos de producción o almacenamiento. Según Patín (2022), existen diversos índices de control de inventario, de los cuales se explicarán los dos más importantes. El primero es el nivel de rotación que mide la rapidez con la que se renueva el inventario. Una rotación baja indicará que el producto permanece más tiempo en almacén; por el contrario, una rotación alta indica que hay un beneficio para la empresa debido a que existen menores costos de almacenamiento. El segundo componente es la disponibilidad de stock, que indica la mercancía lista para usar en comparación con el inventario total del almacén. Por su parte, la baja disponibilidad indica que el inventario se encuentra en malas condiciones.

En cuanto a los costos de almacenamiento, estos están ligados al mantenimiento de inventarios y almacén, en los cuales se encuentran los productos para comercialización. Según Contreras y Huaynalaya (2020), estos costos pueden ser tanto fijos como variables. Dentro de los costos fijos se

pueden considerar como parte del costo al pago del agua, luz y el alquiler del inmueble, es decir, elementos que no dependen principalmente de la cantidad de existencias almacenadas. En cuanto a los costos variables, estos dependen principalmente de la cantidad que se esté almacenando.

3.3.2. OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro es una serie de secuencias de diversos procesos cuyo principal objetivo es satisfacer las necesidades del cliente. Cada proceso dentro de esta cadena aporta y contribuye al producto final, ya que, en cada proceso, se añade un valor adicional al resultado final. Según Camacho, Gómez y Monroy (2012), cada proceso dentro de esta cadena es vital para el producto final. Si tan solo uno llegase a fallar, el producto que se está produciendo no obtendría condiciones óptimas para ser entregado al consumidor. Por tal motivo, es importante que la cadena de suministro se encuentre en un equilibrio respecto a cada proceso que integra. Además, indican que la cadena de suministro es muy importante para la obtención de materia prima, debido a que la cadena abarca los medios necesarios para la distribución y las instalaciones necesarias.

Ahora bien, la optimización en una cadena de suministros se logra de distintas formas, pero principalmente lo que se busca lograr es la mejora en los diversos procesos y actividades por los que está conformada esta cadena, pues, de esta forma, se obtienen mayores niveles de eficiencia y eficacia. Para este caso, Ballou (2004) propone que la logística de una empresa tiene un gran impacto en la cadena de suministros; por ende, la mejora de esta impacta de manera beneficiosa en la cadena. Los costos de la

empresa están sumamente relacionados a la logística y la cadena de suministros. Walmart es un ejemplo de esto, pues utilizaron la logística como núcleo de su estrategia competitiva, lo que los llevaría a tener las ventas que tienen el día de hoy. En otras palabras, la correcta gestión y optimización en la cadena de suministros, teniendo como enfoque la logística de la empresa, puede llevar a incrementar las ventas de manera satisfactoria o reducir costos.

3.4. DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA AL CLIENTE

La distribución y entrega al cliente representan la fase final de la cadena de suministro, crucial para asegurar que el producto llegue al consumidor final de manera oportuna y eficiente. Una gestión efectiva en esta etapa puede marcar la diferencia entre



Los costos de almacenamiento y el control de inventarios son dos conceptos que van de la mano en cuanto a cómo podrían mejorarse los procesos y optimizar los costos. En la actualidad, el mundo empresarial atraviesa constantemente diversos cambios, y mucho más en cuanto a las prácticas empresariales.

una empresa que prospera y una que lucha por mantenerse competitiva.

3.4.1. COSTOS DE DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA

Los costos de distribución y entrega comprenden todos los gastos relacionados con la transferencia de productos desde el almacén hasta el cliente final. Estos costos incluyen transporte, almacenamiento en tránsito, seguros y los costos asociados con el manejo de devoluciones. Según Ballou (2004), los costos de distribución pueden representar una parte significativa del costo total de la cadena de suministro, y su gestión eficiente es fundamental para mantener la rentabilidad de la empresa. Estos costos son variados y dependen de múltiples factores como la distancia del transporte, el tipo de transporte utilizado, la infraestructura de distribución y la eficiencia del proceso de manejo de productos.

3.4.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN EFICIENTE Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Implementar estrategias de distribución eficiente es vital para reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente. Las estrategias eficaces incluyen la planificación de rutas óptimas, el uso de tecnologías avanzadas para el seguimiento y la gestión de inventarios, y la consolidación de envíos para minimizar los costos de transporte. Lambert y Cooper (2000) subrayan que la integración de la tecnología en la gestión de la distribu-

ción permite una mayor visibilidad y control sobre el flujo de productos, lo cual es crucial para la toma de decisiones informadas y la mejora continua de los procesos. Además, la satisfacción del cliente es directamente influenciada por la eficiencia de la distribución.

4. CONCLUSIONES

En conclusión, son cinco los puntos que sintetizan lo manifestado en el artículo, el cual fue enfocado en forma de etapas o procesos logísticos.

- Planificación: Las empresas deben planificar y administrar los recursos necesarios para satisfacer la demanda de los clientes.
- Abastecimiento: Las organizaciones deben elegir a los proveedores que proporcionarán los insumos para crear sus productos. Los responsables de la cadena de suministro deben aplicar metodologías para monitorear y administrar la relación con los proveedores.
- Fabricación: Los responsables de producción coordinan las actividades necesarias para aceptar los materiales, fabricar, probar la calidad, preparar el envío y programar la entrega.
- Entregas: Los responsables coordinan los pedidos, la programación de entregas, el despacho y la facturación.
- Retorno: Cuando el producto no cumple con el estándar o es deficiente o excedente, regresa al almacén para ser corregido o desechado.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación. https://laclasedotblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h-_ballou.pdf
- Barrera-Guerra, J. (2020). Control interno, su vínculo con la eficiencia operativa y la rentabilidad. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 734-741. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-626>
- Camacho, H., Gómez, K. & Monroy, C. (2012). *Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones*. 10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. <https://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP200.pdf>
- Chopra, S. & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro: Estrategia planeación y operación*. Quinta edición. México D.F.: Pearson.
- Contreras, L. & Huaynalaya, L. (2020). Modelos de gestión de inventarios en la industria textil para la reducción de costos de almacenamiento [Tesis de bachiller]. Universidad Tecnológica del Perú. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3837/Luz%20Contreras_Luz%20Huaynalaya_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Conde, J. & Garcia, M. (2022). *Análisis del costo de la materia prima aplicando la NIC 2 inventarios en W.M. Golden E.I.R.L. Ate 2021*. [Tesis de título profesional de contabilidad]. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113989/Conde_AJ-Garcia_HMA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Galle, R. (2017). *La cadena de suministros y los costos asociados*. Trabajo presentado en el en XV Congreso del Instituto Internacional de Costos-Lyon, Francia. <https://www.intercostos.org/documentos/congreso-15/GALLE.pdf>
- Guillen, M. & Barrientos, L. (2023). *Reducción de costos en el proceso de compras en la cadena de suministro de una empresa farmacéutica peruana* [Tesis de título]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. https://upc.aws.openrepository.com/bitstream/handle/10757/670514/Guillen_EM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lambert, D. & Cooper, M. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29, 65-83. <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=1280775>
- Parada, Ó. (2009). Un enfoque multicriterio para la toma de decisiones en la gestión de inventarios. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 169-187. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20511730009.pdf>
- Patín, T. (2022). *La gestión de los inventarios para minimizar costos de almacenamiento de la Ferretería Núñez, del Cantón Guaranda período 2018* [Tesis de bachiller]. Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/9022/1/Patín%20Manobanda%2c%20T%282022%29%20La%20gestión%20de%20los%20inventarios%20para%20minimizar%20costos%20de%20almacenamiento%20de%20la%20Ferretería%20Núñez%2c%20del%20Cantón%20Guaranda%20período%202018.pdf>
- Sánchez, B. (2009). Problemática de conceptos de costos y clasificación de costos. *Quipukamayoc*, 16(32), 103-112. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25479/Quipukamayoc10v16n32_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y